

Я.В. БОНДАРЕНКО, І.М. ПОГОРЄЛОВ, доцент

Особливості та досвід застосування системи BSC

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються жорсткою конкуренцією, звичайні способи оцінки діяльності компаній, які базуються на аналізі динаміки фінансових показників, не дають змоги своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що може призвести до кризової ситуації, зниженні частки ринку та підвищує вірогідність банкрутства компанії.

Зважаючи на вищезначене, актуальними постають питання попередження або ліквідації проявів негативних явищ, що вимагає застосування системи своєчасних і достовірних показників, за допомогою яких ми матимемо змогу найбільш повно оцінити ефективність роботи компанії в цілому.

Для оцінки та вивчення результативності бізнес-процесів, що протікають в компанії, та ефективності її діяльності, існує безліч моделей, що застосовують в системі стратегічного управління, які мають орієнтацію на різних користувачів та відрізняються одна від одної принципом побудови.

Серед таких моделей слід виділити такі як: концепція цільового управління (Enterprise Performance Management, EPM), модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM), оцінка ефективності діяльності та зростання (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M), панель управління (Tableau de bord), призма ефективності (The Performance Prism), піраміда досягнень (Performance Pyramid), система збалансованих показників (Balance Scorecard, BSC) [1].

Як перевагу цих моделей слід відзначити наявність фінансових і нефінансових показників, які характеризують ефективність та мають зв'язок зі стратегією. Зважаючи на їх істотній недолік, що у більшості з розглянутих моделей відсутній зв'язок з діючою системою обліку, найбільшого поширення в Україні отримала система збалансованих показників (BSC).

Аналізуючи досвід багатьох компаній, що впровадили систему збалансованих показників, можна відзначити, що актуальна потреба у необхідності розробки системи виникала внаслідок прийняття рішень щодо підвищення ефективності та керованості всіх бізнес-процесів компанії.

Система збалансованих показників (BSC) стає в Україні все більш популярною, про що свідчить велика кількість наукових досліджень за даною тематикою, інформація у ЗМІ про конференції і семінари, присвячені питанням впровадження BSC та постійне зростання кількості клієнтів консалтингових компаній, які успішно реалізують цю методику.

В більшості застосовують BSC великі компанії та холдинги, які мають складну структуру управління, але останнім часом BSC також стала активно впроваджуватися в некомерційних організаціях та урядових установах, що було викликано їх прагненням максимально ефективно використовувати обмежені ресурси.

Впровадження BSC є цілком виправданим, коли основною стратегічною метою компанії або некомерційної чи урядової організації є певна позиція компанії в суспільстві чи на ринку, підвищення ринкової вартості компанії або зростання прибутку. Також корисним це буде для компаній, які мають труднощі при побудові системи ефективного менеджменту для реалізації стратегічної мети, особливо тим, які пройшли процедуру реструктуризації.

На основі аналізу наукових джерел [2-5] можна виділити чотири основні ознаки того, що компанія потребує застосування системи BSC:

- компанія має стратегію та місію, але менеджмент недостатньо залучений у процес стратегічного управління та працює неефективно;

- співробітники компанії не розуміють стратегічну мету компанії та своїх завдань і ролі в їх реалізації;

- в структурі холдингу кожна компанія переслідує свою стратегічну мету, яка не завжди відповідає єдиній стратегії холдингу, що потребує вирішення питань комунікації компаній групи;

- відсутній оперативний контроль за процесом реалізації стратегії.

Досвід застосування системи BSC в Україні дає змогу відзначити, що не так багато прикладів успішного застосування BSC на практиці, тому що в ході впровадження цієї системи українські компанії стали стикатися з такого роду проблемами:

- відсутність чітко сформульованої стратегії на момент впровадження системи збалансованих показників;

- створена система BSC не пов'язана з системами бюджетування, управління якістю та винагороди персоналу.

- незацікавленість або неготовність менеджменту використовувати систему збалансованих показників у повсякденній роботі, що, зважаючи на те, що BSC є, в першу чергу, інструментом управління менеджменту, повністю унеможливило успішність реалізації проекту.

У ході проведенного дослідження особливостей та досвіду застосування системи BSC були визначені основні ознаки потреби застосування системи BSC та виявлені основні проблеми, з якими стикаються українські компанії при її впровадженні.

Список літератури:

1. *Шишков М.* Модели управления эффективностью компании [Електронний ресурс] / *М. Шишков.* – Режим доступу до матеріалу : <http://gaap.ru/biblio/management/curp>.

2. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / *Р.С. Каплан, Д.П. Нортон*: перевод с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.

3. *Торинец К.А.* Сбалансированная система показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук / *К.А. Торинец.* – Донецк: ДонНТУ, 2007. – С. 20.

4. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления / *А. Гершун, М. Горский.* – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 400 с.

5. *Кандалицев В.* Сбалансированное управление предприятием / *В. Кандалицев.* – М.: КноРус, 2006. – 342 с.